

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PD PEMBANGUNAN KOTA MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Program Manajemen*



Oleh :

**HANDI ZULTRI MANIK**  
1305160202

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2017**

## ABSTRAK

### **HANDI ZULTRI MANIK, NPM 1305160202, PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PD PEMBANGUNAN KOTA MEDAN. Skripsi**

Tujuan penulis melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai PD Pembangunan Kota Medan, dengan pendekatan penelitian menggunakan asosiatif, yang mana penelitian ini dilakukan pada PD Pembangunan Kota Medan dengan jumlah sampel sebanyak 59 pegawai

Hasil penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang diproses dan dianalisis dengan menggunakan Regresi Berganda. Lalu melakukan uji kualitas data yang digunakan adalah uji validitas dengan menggunakan *Corrected Item Total* dan uji reabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan uji t, dan uji F serta melakukan uji determinasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PD Pembangunan Kota Medan. Dikarenakan hasil  $t_{hitung} (3,057) > t_{tabel} (1,67)$  dengan nilai signifikan  $0,003 < 0,05$ , terdapat pengaruh pengaruh signifikan dan positif variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PD Pembangunan Kota Medan yang ditunjukkan dari hasil  $t_{hitung} (5,821) > t_{tabel} (1,67)$  dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ , dan secara simultan juga terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dapat dilihat dari  $F_{hitung} (46,647) > F_{tabel} (3,15)$  dengan nilai signifikan  $0,000$  dibawah nilai  $0,05$ .

**KATA KUNCI :** *KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI, KINERJA.*

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji syukur bagi ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mendapatkan kemudahan-kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini , dimana skripsi ini sangat penulis butuhkan dalam rangka sebagai kelengkapan penulis untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan segala keterbatasan ilmu dan kemampuan yang dimiliki, penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan para pembaca berkenan memberikan saran dan masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Pada kesempatan ini, pertama kali penulis ucapkan terima kasih untuk seluruh keluarga telah memberikan bantuan dan dukungan baik moral maupun material sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini meskipun tidak begitu sempurna.

Selanjutnya,tak lupa penulis juga dengan rasa hormat mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada :

1. Ayahanda Kadir Manik dan Ibunda Saimah Berutu yang telah banyak berkorban dan membesarkan, mendidik serta memberikan dukungan baik moral dan material, sehingga penulis dapat memperoleh keberhasilan.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak H. Januri, S.E, M.M, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si, Selaku Ketua Program Studi Ekonomi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Syarifuddin HSB, SE, M.Si. Selaku Sekretaris Program Studi Ekonomi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Muslih, SE, M.Si Selaku Dosen Pembimbing saya, yang telah membimbing saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Pimpinan PD Pembangunan Kota Medan beserta seluruh pegawai yang telah memberikan kesempatan melakukan riset kepada penulis.
8. Kepada Kakanda Masta Manik, Adinda Untung Manik, Jun-Jun Manik serta seluruh keluarga yang memberikan dukungan kepada penulis.
9. Dan kepada teman Gagap, Rheza, Ammar, Fainal, Fauzan, Agus dan teman-teman yang telah memberikan dukungan kepada penulis, semoga kita bisa sukses selalu.

Seiring doa dan semoga ALLAH SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis serta dengan menyerahkan diri kepada Nya, seraya mengharapkan ridho Nya dan dengan segala kerendahan hati penulis menyerahkan Tugas Akhir ini yang jauh dari kesempurnaan hanyalah milik ALLAH SWT, Akhirnya, penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat mendatangkan manfaat bagi kita semua, Aamiin... ya Rabbal Alaamiin...

Medan, Oktober 2017  
Penulis

**HANDI ZULTRI MANIK**  
**1305160202**

## DAFTAR ISI

|   |             |
|---|-------------|
| <b>ABSTRAK .....</b>                        | <b>i</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                 | <b>ii</b>   |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                     | <b>iv</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                   | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                   | <b>viii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>               | <b>1</b>    |
| A. Latar Belakang Masalah.....              | 1           |
| B. Identifikasi Masalah .....               | 5           |
| C. Batasan dan Rumusan Masalah.....         | 6           |
| D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....      | 6           |
| <b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>          | <b>8</b>    |
| A. Uraian Teori .....                       | 8           |
| 1. Kinerja .....                            | 8           |
| a. Pengertian Kinerja.....                  | 8           |
| b. Pengukuran Kinerja .....                 | 9           |
| c. Manfaat Pengukuran Kinerja .....         | 10          |
| d. Tujuan Penilaian Kinerja.....            | 11          |
| e. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja ..... | 12          |
| f. Indikator Kinerja Pegawai.....           | 13          |
| 2. Kepemimpinan .....                       | 16          |
| a. Pengertian Kepemimpinan .....            | 16          |
| b. Peran Kepemimpinan .....                 | 17          |

|  |           |
|--|-----------|
| c. Tipe Kepemimpinan .....                         | 18        |
| d. Faktor Mempengaruhi Kepemimpinan .....          | 22        |
| e. Indikator Kepemimpinan .....                    | 25        |
| 3. Kompetensi .....                                | 27        |
| a. Pengertian Kompetensi .....                     | 27        |
| b. Faktor Mempengaruhi Kompetensi.....             | 28        |
| c. Tujuan dan Manfaat Kompetensi .....             | 33        |
| d. Karakter Kompetensi .....                       | 36        |
| e. Indikator Kompetensi.....                       | 38        |
| B. Kerangka Konseptual .....                       | 40        |
| C. Hipotesis .....                                 | 43        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>             | <b>44</b> |
| A. Pendekatan Penelitian .....                     | 44        |
| B. Definisi Variabel Penelitian .....              | 44        |
| C. Tempat dan Waktu Penelitian .....               | 46        |
| D. Populasi dan Sampel .....                       | 47        |
| E. Teknik Pengumpulan Data.....                    | 48        |
| F. Teknik Analisis Data .....                      | 49        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b> | <b>59</b> |
| A. Hasil Penelitian .....                          | 59        |
| 1. Deskripsi Data .....                            | 59        |
| 2. Analisis Data .....                             | 66        |
| B. Pembahasan.....                                 | 74        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>            | <b>77</b> |

|                     |    |
|---------------------|----|
| A. Kesimpulan ..... | 77 |
| B. Saran.....       | 78 |

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN**

**DAFTAR TABEL**

|  |    |
|--|----|
| Tabel 3.1 Waktu Penelitian .....                             | 46 |
| Tabel 3.2 Proporsi Sampel Penelitian .....                   | 48 |
| Tabel 3.3 Skala Likert .....                                 | 49 |
| Tabel 3.4 Uji Validitas Kepemimpinan .....                   | 51 |
| Tabel 3.5 Uji Validitas Kompetensi.....                      | 51 |
| Tabel 3.6 Uji Validitas Kinerja Pegawai .....                | 52 |
| Tabel 3.7 Uji Reliabilitas .....                             | 53 |
| Tabel 3.8 Koefisien Korelasi.....                            | 53 |
| Tabel 4.1 Distribusi Koresponden Jensi Kelamin.....          | 59 |
| Tabel 4.2 Distribusi Koresponden Berdasarkan Usia .....      | 60 |
| Tabel 4.3 Distribusi Koresponden Berdasarkan Pendidikan..... | 60 |
| Tabel 4.4 Skor Angket Kepemimpinan.....                      | 61 |
| Tabel 4.5 Skor Angket Kompetensi .....                       | 63 |
| Tabel 4.6 Skor Angket Kinerja Pegawai.....                   | 64 |
| Tabel 4.7 Uji Regresi Linear Berganda .....                  | 66 |
| Tabel 4.8 Uji Autokorelasi .....                             | 69 |
| Tabel 4.9 Uji Multikolinieritas.....                         | 70 |
| Tabel 4.10 Uji t .....                                       | 72 |
| Tabel 4.11 Uji F .....                                       | 73 |
| Tabel 4.12 Koefisien Determinasi.....                        | 74 |

**DAFTAR GAMBAR**

|            |                              |    |
|------------|------------------------------|----|
| Gambar 2.1 | Kerangka Konseptual .....    | 40 |
| Gambar 2.2 | Kerangka Konseptual .....    | 41 |
| Gambar 2.3 | Kerangka Konseptual .....    | 43 |
| Gambar 4.1 | Grafik Histrogram .....      | 68 |
| Gambar 4.2 | P-Plot.....                  | 68 |
| Gambar 4.3 | Uji Heterokedastisitas ..... | 71 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan perusahaan dalam menjalankan usahanya tidak dapat terlepas dari faktor sumber daya manusia. Apabila faktor sumber daya manusia sudah dianggap tidak mumpuni dalam suatu perusahaan maka dapat dipastikan perusahaan akan mengalami penurunan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan adalah sejauh mana/tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu dalam periode tertentu. Sedangkan kinerja pegawai merupakan tingkat pencapaian masing-masing pegawai dalam suatu perusahaan. Kinerja pegawai menjadi elemen terpenting dalam mencapai kinerja perusahaan yang memuaskan.

Kinerja (*Performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugastugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Menurut (Moeheriono, 2010) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

Menurut (Sudarmanto, 2009 hal. 8) kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sehingga kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik

pribadi yang ditujukan oleh seseorang, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Upaya-upaya peningkatan kinerja pegawai merupakan tantangan bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Banyak penelitian serta pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut (Martoyo, 2008 hal.15), faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, gaya kepemimpinan, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya. Kondisi ini menyebabkan organisasi perlu memperhatikan penilaian kinerja pegawai dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Menurut (Siagian, 2010 hal. 12) menyatakan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (motivation), disiplin kerja, kepuasan kerja.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada pegawai apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan pegawainya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja pegawai adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Seorang pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai wewenang untuk dapat melakukan perintah terhadap orang lain didalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Sebagai seorang pemimpin ia mempunyai peranan yang aktif dan senantiasa ikut campur tangan

dalam segala masalah yang berkenaan dengan kebutuhan anggota kelompoknya. Pemimpin ikut merasakan kebutuhan-kebutuhan itu dan dapat membantu menstimulir para anggotanya dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan.

Menurut Siagian (2008 hal.156) bahwa “kemampuan seorang pemimpin tidak lagi diukur dengan menggunakan kriteria kemampuan operasional, melainkan dari kemampuan dan ketrampilannya menggerakkan orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain yaitu bawahan menunjukkan kinerja yang optimal.

Dengan kata lain kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin.

Menurut (Amstrong, 2009 hal. 133) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua pegawai agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak pegawai agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Selain faktor perilaku pimpinan atau gaya kepemimpinan, kompetensi juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Menurut (Wibowo, 2012 hal.324) mengemukakan bahwa : “Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”

Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat, pengetahuan, keterampilan, didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Dimana kompetensi yang memadai untuk jabatan tertentu dapat memudahkan karyawan untuk mencapai kinerja sesuai yang diharapkan. (Sutrisno, 2011 hal.203).

Untuk mewujudkan kinerja dan keberhasilan kerja karyawan dalam jangka panjang disamping adanya kebijakan perusahaan tersebut, karyawan juga harus memiliki kemampuan ataupun kompetensi yang tepat di dalam melakukan pekerjaannya. Kinerja individu dipengaruhi oleh faktor kompetensi, Semakin tinggi kompetensi karyawan semakin tinggi kinerja yang dicapainya. Selain kompetensi, penempatan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. (Simanjuntak, 2011 hal.22).

PD Pembangunan Kota Medan merupakan perusahaan BUMD yang bertugas menyelenggarakan kegiatan pembangunan, pemeliharaan, dan pengawasan gedung konstruksi jalan dan jembatan, dan menyelenggarakan pelayanan umum yang berkualitas kepada masyarakat melalui penyediaan jasa sesuai dengan tujuan dan kegiatan usaha Perusahaan Daerah.

Masalah-masalah yang ditemui selama riset di PD Pembangunan Kota Medan adalah sebagian pegawai yang menilai dari cara pimpinan kurang sesuai dengan keinginan yang diharapkan oleh pegawai, sehingga terkadang terdapat perilaku dan gaya pimpinan yang kurang bisa dapat dijadikan panutan bagi bawahannya tetapi menjadi alasan pembenar bagi bawahan, diantara masih adanya pegawai yang datang terlambat ke kantor, mangkir kerja dan berbagai

penyalahgunaan kekuasaan. Selain itu masih beberapa karyawan yang belum menguasai bidangnya yang sesuai dengan jabatannya, terbukti dengan karyawan yang bekerja dibagian pembangunan yang belum begitu kompeten dalam bidang pekerjaannya, sehingga kinerja karyawan yang kurang optimal.

Penelitian yang membahas mengenai pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai sudah banyak dilakukan. Peneliti Kadek Syopwani (2017) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan antara variabel kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas sangat penting kepemimpinan dan kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka itu, penulis tertarik untuk meneliti dengan mengangkat judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai PD Pembangunan Kota Medan”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan dapat diidentifikasi masalah mengenai kepemimpinan dan kompetensi dalam mengukur kinerja yaitu:

1. Sebagian pegawai yang menilai cara pimpinan kurang sesuai dengan keinginan yang diharapkan pegawai, sehingga terkadang terdapat perilaku dan gaya pimpinan yang kurang bisa menjadi panutan bagi bawahannya tetapi menjadi alasan pembenar bagi bawahan, diantara masih adanya pegawai yang datang terlambat ke kantor, mangkir kerja dan berbagai penyalahgunaan kekuasaan.
2. Masih adanya karyawan yang belum menguasai bidang pekerjaan yang sesuai dengan jabatannya.

3. Kinerja pada pegawai masih rendah di tunjukan dengan tingkat kualitas pekerjaan belum seimbang dengan waktu biaya yang dikeluarkan

### **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

#### **1. Batasan Masalah**

Agar penelitian lebih fokus dan tidak meluas dari pembahasan yang dimaksud. Penelitian ini hanya membahas tentang kepemimpinan dan kompetensi perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawai PD Pembangunan Kota Medan.

#### **2. Rumusan Masalah**

- a. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PD Pembangunan Kota Medan?
- b. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai PD Pembangunan Kota Medan?
- c. Apakah ada pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai PD Pembangunan Kota Medan?

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PD Pembangunan Kota Medan
- b. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai PD Pembangunan Kota Medan
- c. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai PD Pembangunan Kota Medan

## 2. Manfaat

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

a. Manfaat Teoritis,

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, wawasan serta memperkaya teori tentang manajemen sumber daya manusia.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi sambungan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PD Pembangunan Kota Medan.

c. Manfaat Akademis

Dapat dijadikan sebagai acuan dan referensi bagi peneliti lain yang berminat untuk membahas penelitian yang sama.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teori**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Untuk faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja pegawai/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

Menurut (Sulistiyani dan Rosidah, 2009 hal. 223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam (Sulistiyani, 2009 hal. 223-224) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu”.

Menurut (Simamora, 2008 hal. 34) mengemukakan bahwa “Kinerja pegawai adalah tingkatan dimana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Kinerja mengacu pada prestasi pegawai yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan.

Menurut (Tika, 2007 hal.121) menyatakan bahwa : “Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan”.

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawai nya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawai nya.

#### **b. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan atas kegiatan atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Menurut (Sedarmayanti, 2011 hal. 195) bahwa “Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan”.

Menurut (Dessler, 2008 hal. 316) menyatakan ada empat kategori yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja pegawai secara individual yaitu”

- 1) *Job Knowledge*
- 2) *Reability,*
- 3) *Availability,*
- 4) *Independence.*

Dengan uraian sebagai berikut:

- 1) *Job Knowledge* yaitu tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pegawai ataupun informasi yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerja.

- 2) *Reability* yaitu tingkat dimana seorang pegawai dapat dipercaya selama menyelesaikan pekerjaan dan dalam hal tindak lanjut pekerjaan ,
- 3) *Availability* yaitu tingkat ketepatan waktu dari suatu aktivitas yang diselesaikan oleh pegawai dan ketepatan dalam catatan daftar kehadiran pegawai,
- 4) *Independence* yaitu tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan pekerjaannya tanpa bantuan atau bimbingan dari pengawasnya.

Dari pernyataan diatas dapat dinyatakan bahwa pengukuran terhadap kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah kegiatan operasi perusahaan sesuai dengan perencanaan dan tujuan yang dicapai oleh perusahaan dan organisasi. Keberhasilan tujuan suatu organisasi atau perusahaan bisa dilihat dari berhasil atau tidaknya kinerja operasi yang di jalankan oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

### **c. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Setiap organisasi mengharapkan karyawannya memiliki kemampuan menghasilkan kinerja yang tinggi. Menurut (Yuwono, 2008 hal. 29) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah :

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang yang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pada pelanggan;
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal;
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- 4) Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi;
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan member "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Sedangkan menurut (Mulyadi, 2012 hal. 416) penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
- 4) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.
- 5) Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

Dari pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

#### **d. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan. Menurut (Mangkunegara, 2013 hal.10) tujuan dari penilaian evaluasi kinerja adalah:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan impiasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendenfinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksana dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang pernah diubah.

Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2011 hal. 264) tujuan penilaian kinerja adalah:

- 1) Mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
- 2) Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- 3) Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- 4) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
- 5) Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.
- 6) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan bidang kepegawaian.

Berdasarkan pernyataan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses perencanaan dan pengendalian kerja para aparatur dalam melaksanakan pekerjaannya, dalam tujuan perlu dilakukan pemahaman antara pimpinan dan bawahan dalam menyelesaikan, mengambil keputusan dan mendapatkan pemahaman yang baik tentang pekerjaan dan tanggung jawab.

#### **e. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Menurut (Nawawi, 2008 hal. 65), faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor, yaitu yang meliputi :

##### 1) Pengetahuan

Berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dalam bekerja. Dalam faktor ini mencakup jenis dan jenjang pendidikan serta pelatihan yang pernah diikuti di bidangnya.

## 2) Pengalaman

Memiliki pengalaman yang tidak sekedar saja, melainkan memiliki jumlah waktu atau lamanya dalam bekerja, tetapi berkenaan juga dengan substansi yang dikerjakan yang jika dilaksanakan dalam waktu yang cukup lama akan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan suatu bidang tertentu.

## 3) Kepribadian

Kondisi didalam diri seseorang dalam menghadapi bidang pekerjaannya, seperti minat, bakat, kemampuan bekerjasama, ketekunan, kejujuran dan sikap terhadap pelanggan.

Menurut (Mathis, Robert L. dan Jackson, John H, 2008 hal. 82), faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu :

- 1) Kemampuan mereka ( individual )
- 2) Motivasi
- 3) Dukungan yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi

### **f. Indikator Kinerja Pegawai**

Sehubungan dengan ukuran penilaian kinerja karyawan terdapat indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2008 hal. 260):

- 1) Kualitas.
- 2) Kuantitas.
- 3) Ketepatan waktu.
- 4) Efektivitas.
- 5) Kemandirian.

Dengan uraian sebagai berikut:

- 1) Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan pegawai.

- 2) Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- 3) Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

- 4) Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

- 5) Kemandirian.

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Sedangkan Menurut (Mangkunegara, 2013 hal. 67), kinerja pegawai dapat dinilai dari:

- 1) Kualitas Kerja
- 2) Kuantitas Kerja
- 3) Tanggung Jawab
- 4) Kerja Sama
- 5) Inisiatif

Dengan uraian sebagai berikut:

- 1) Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- 2) Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

- 3) Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

- 4) Kerja Sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

## 5) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kriteria bagi kinerja diharapkan akan menghasilkan karyawan yang bertanggungjawab dan dapat meningkatkan kinerja pegawai baik di lingkungan organisasi pemerintahan maupun di lingkungan swasta.

## 2. Kepemimpinan

### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan disatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Menurut (Robbins, 2008 hal. 40) adalah “kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu”. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi.

Sedangkan (Nawawi, dkk 2008 hal. 62) mengatakan bahwa “kepemimpinan merupakan proses atau rangkaian kegiatan yang saling berhubungan satu dengan yang lain, meskipun tidak mengikuti rangkaian yang sistematis”. Rangkaian itu berisi kegiatan menggerakkan, membimbing dan

mengarahkan serta mengawasi orang lain dalam berbuat sesuatu, baik secara perseorangan maupun bersama-sama.

Menurut (Siagian, 2010 hal. 30) “Kepemimpinan adalah cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seorang pemimpin untuk menjalankan kepemimpinannya”. Menurut (Robbins, 2008 hal. 49) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan”.

Dari pengertian para ahli di atas dapat ditarik suatu kesimpulan, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi seseorang atau kelompok sehingga sasaran yang dicita-citakan dapat tercapai.

#### **b. Peran Kepemimpinan**

Keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun dari usaha-usaha pribadi pimpinan. Meskipun terdapat perbedaan dari definisi, harapan terhadap kepemimpinan, dan juga dari perbedaan tiga variabelnya kepemimpinan tetap memiliki beberapa ciri umum.

Menurut (Siagian, 2010 hal. 66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu :

##### **1. Peran Interpersonal**

Seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan.

## 2. Peran Informasional

Seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi.

## 3. Peran Pengambilan Keputusan

Pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Menurut (Tika, 2007 hal. 64) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu:

“Pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain”.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Sehingga jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin.

### **c. Tipe Kepemimpinan**

Ada pemimpin yang bergaya kaku dan keras, sebaliknya ada yang bergaya fleksibel (lentur), lunak, banyak humor, polos, lugu dan lugas. Menurut (Siagian, 2010 hal. 75) tipe-tipe kepemimpinan yang ada pada seorang pemimpin adalah:

- 1) Tipe Kharismatis
- 2) Tipe Paternalistis dan Maternalistis
- 3) Tipe Otokratis
- 4) Tipe Militeristis
- 5) Tipe Laissez-Faire
- 6) Tipe Populistik
- 7) Tipe Administratif dan Eksekutif
- 8) Tipe Demokratis

Dengan uraian sebagai berikut:

1) Tipe Kharismatis

Tipe kepemimpinan kharismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa sehingga ia mempunyai pengikut yang berjumlah sangat besar. Kesetiaan dan kepatuhan pengikutnya timbul dari kepercayaan terhadap pemimpin itu. Pemimpin dianggap mempunyai kemampuan yang diperoleh dari kekuatan Tuhan Yang Maha Esa.

2) Tipe Paternalistis dan Maternalistis

Tipe kepemimpinan Paternalistis dan Maternalistis beranggapan bahwa bawahan atau pengikutnya belum dewasa. Tipe kepemimpinan Paternalistis dan Maternalistis, dengan sifat-sifat antara lain :

- a. Bersikap terlalu melindungi.
- b. Jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- c. Tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- d. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

### 3) Tipe Otokratis

Pemimpin tipe Otokrasi merupakan pemimpin yang berpikir bahwa organisasi adalah miliknya. Seorang pemimpin Otokrasi lebih bertindak diktator dan menggerakkan bawahannya dengan paksaan dan ancaman. Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal, setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya.

### 4) Tipe Militeristis

Tipe kepemimpinan ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan Otokratis tapi bukan kepemimpinan organisasi militer. Pemimpin tergantung pada pangkat maupun jabatan seseorang, senang pada formalitas yang berlebihan dan senang terhadap ceremonial untuk berbagai keadaan. Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya, menurut adanya disiplin keras dan kaku, tidak menghendaki saran, usul, sugesti dan kritikankritikan dari bawahan.

### 5) Tipe Laissez-Faire

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin yang tidak memberikan kepemimpinannya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas dan

kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

Kebebasan penuh diberikan kepada kelompok dalam menentukan kebijakan dimana peran pemimpin sangat minim, pemimpin tidak ikut serta dalam membahas kegiatan, non partisipasi pemimpin dalam pemberian tugas, pemimpin tidak berusaha untuk mengatur jalannya kegiatan.

6) Tipe Populistik

Berpegang teguh pada nilai masyarakat tradisional. Kepemimpinan ini mengutamakan penghidupan Nasionalisme. Misalnya Soekarno dengan pemahaman Marhaenisme. Tipe kepemimpinan Populistik ini dapat memberi kesan tidak fleksibel, karena masih menggunakan nilai masyarakat tradisional sedangkan jaman semakin maju dan dunia perekonomian juga terus berkembang. Belum tentu nilai tradisional tersebut dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada saat ini dengan berbagai kebutuhan pegawai maupun perusahaan yang meningkat.

7) Tipe Administratif dan Eksekutif

Kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif dengan pengaturan waktu, fasilitas dan bahan di tempat kerja. Pemimpin tipe Administratif dan Eksekutif ini mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan.

#### 8) Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan Demokratis mendasarkan bahwa manusia adalah makhluk termulia. Pimpinan Demokratis senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan. Pemimpin memberi kebebasan pada bawahan apabila melakukan kesalahan untuk kemudian diperbaiki agar tidak membuat kesalahan yang sama, berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dirinya dan memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kapasitas pribadinya.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan kepemimpinan merupakan teknik dan kemampuan dasar seorang pimpinan dalam mempengaruhi dan mengendalikan bawahan, agar mau melaksanakan segala jenis pekerjaan yang ditugaskan dengan efektif dan efisien. Maka pimpinan harus bias membagi tugas yang secara adil kepada setiap bawahannya, sehingga bawahannya merasa tidak terlalu berat atas tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

#### **d. Faktor Mempengaruhi Kepemimpinan**

Dalam melaksanakan aktivitas dalam organisasi seorang pemimpin pasti dipengaruhi berbagai faktor. (Dimiyati, 2014 hal.39) mengemukakan faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan perilaku bawahan
6. Harapan dan perilaku rekan.

Menurut (Siagian, 2010 hal. 121), indikator-indikator yang dapat dilihat adalah sebagai berikut :

- 1) Iklim saling mempercayai
- 2) Penghargaan terhadap ide bawahan
- 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan
- 4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
- 5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan
- 6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.
- 7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional

Dengan uraian sebagai berikut:

- 1) Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagaimana manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

- 2) Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikannya tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

- 3) Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan.

6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan keberhasilan pemimpin itu pada umumnya diukur dari produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan pada dirinya. Bila produktivitas naik dan semua tugas dilaksanakan dengan efektif. Sedang apabila produktivitasnya menurun dan kepemimpinan dinilai tidak efektif dalam jangka waktu tertentu

**e. Indikator Kepemimpinan**

Kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator. Menurut Davis dalam Thoha (2010 hal. 33) terdapat beberapa sifat umum yang mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kecerdasan, adalah kemampuan seseorang yang mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya piker
- 2) Kedewasaan hubungan sosial, adalah merupakan kemampuan seorang dalam mengakui harga diri, mengakui martabat orang lain, perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahan
- 3) Motivasi diri merupakan kemampuan seseorang dalam bertanggung jawab dan keinginan untuk menjadi lebih baik.

Menurut (Daniel Golmen, 2007 hal 65) menyatakan bahwa indikator dalam kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) Visioner
- 2) Pembimbing
- 3) Afiliatif (Menggabungkan)
- 4) Demokratis
- 5) Komunikatif

Dengan uraian sebagai berikut:

- 1) Visioner

Pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja atau usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

- 2) Pembimbing

Seorang pemimpin yang mampu membimbing bawahannya dengan baik dan bersama-sama mewujudkan tujuan perusahaan.

- 3) Afiliatif (Menggabungkan)

Pemimpin bisa menyatukan, mampu menciptakan dan menyelesaikan manajemen konflik dengan baik, menciptakan keharmonisan, mampu mencairkan ketegangan yang terjadi di lingkungan kerja.

- 4) Demokratis

Menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

### 5) Komunikatif

Kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam berbagai kelompok.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi

## 3. Kompetensi

### a. Pengertian Kompetensi

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu untuk mencapai keberhasilan, untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat berupa kemampuan. Menurut (Sutrisno, 2011 hal.203) mengemukakan tentang pengertian kompetensi adalah: “Suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan”

Menurut (Wibowo, 2012 hal.324) mengemukakan bahwa :  
 “Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”

Menurut (Kunandar, 2007 hal.52) menyatakan bahwa “Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan yang bersifat kognitif, afektif, dan performen”.

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan dari pengertian diatas bahwa kompetensi adalah karakteristik dari suatu kemampuan seseorang yang dapat di buktikan sehingga memunculkan suatu prestasi kerja.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja termasuk diantaranya seseorang untuk mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru. Menurut (Handoko, 2008 hal.122) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi sumber daya manusia yaitu:

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai
- 2) Keterampilan
- 3) Pengalaman
- 4) Aspek-Aspek Kepribadian (*Personal Attributes*)
- 5) Motivasi
- 6) Isu Emosional
- 7) Kemampuan intelektual
- 8) Budaya organisasi

Dengan uraian sebagai berikut:

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran kompetensi. Pengembangan kompetensi secara spesifik berkaitan dengan budaya organisasi dan kompetensi individual.

3) Pengalaman

Pengalaman juga sangat diperlukan dalam kompetensi. Diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi orang, berkomunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dsb. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

4) Aspek-Aspek Kepribadian (*Personal Attributes*)

Merupakan kompetensi intrinsik individu tentang bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat dirubah. Dengan memberikan dorongan dan apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, serta memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif untuk memotivasi seseorang bawahan.

## 6) Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

## 7) Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

## 8) Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan antara lain: praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, sistem penghargaan, pengambilan keputusan, filosofi organisasi, komitmen pada pelatihan dan pengembangan, dll.

Sedangkan menurut (Zwell, 2008 hal. 56-58) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai
- 2) Keterampilan
- 3) Pengalaman
- 4) Karakteristik kepribadian
- 5) Motivasi
- 6) Isu emosional
- 7) Kemampuan intelektual
- 8) Budaya organisasi

Dengan uraian sebagai berikut:

## 1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak

kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

## 2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan pada kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktekkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi.

## 3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

## 4) Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu.

## 5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, dengan memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan.

## 6) Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Adanya rasa takut membuat kesalahan, rasa malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7) Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8) Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan.
- b) Sistem penghargaan.
- c) Praktik pengambilan keputusan.
- d) Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- e) Kebiasaan dan memberi prosedur memberi informasi kepada pekerja berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

### c. Tujuan dan Manfaat Kompetensi

Kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang. Menurut (Hutapea dan Thoha, 2008 hal.99) kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya bermanfaat untuk:

- 1) Pembentukan pekerjaan (*Job Designing*)
- 2) Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*)
- 3) Rekrutmen dan seleksi (*Recruitment and Selection*)
- 4) Pembentukan dan pengembangan organisasi.
- 5) Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan
- 6) Pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*)
- 7) Penilaian potensi karyawan (*Employee's Assessment*)
- 8) Sistem imbal jasa (*Reward System*)

Dengan uraian sebagai berikut:

- 1) Pembentukan pekerjaan (*Job Designing*)

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan.

- 2) Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*)

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan.

- 3) Rekrutmen dan seleksi (*Recruitment and Selection*)

Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan atau kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut.

4) Pembentukan dan pengembangan organisasi.

Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan kerangka dan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai atau budaya organisasi serta semangat kerja atau motivasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi.

5) Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahaan (*culture*).

6) Pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*)

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan.

7) Penilaian potensi karyawan (*Employee's Assessment*)

Kerangka dan tindakan kompetensi dapat digunakan untuk membantu perusahaan atau organisasi menciptakan pengembangan ruang karir bagi karyawan untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

8) Sistem imbal jasa (*Reward System*)

Sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi.

Menurut (Ruky, 2008 hal. 107) mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut :

- 1) Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai;
- 2) Alat seleksi karyawan;
- 3) Memaksimalkan produktivitas;
- 4) Dasar pengembangan sistem remunerasi.
- 5) Memudahkan adaptasai terhadap perubahan;
- 6) Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi;

Dengan uraian sebagai berikut:

- 1) Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai;

Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

- 2) Alat seleksi karyawan;

Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku karyawan, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.

- 3) Memaksimalkan produktivitas;

Mencapai karyawan bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dan keterampilan sehingga mampu maksimal dalam bekerja.

- 4) Dasar pengembangan sistem remunerasi.

Untuk mengembangkan sistem remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang karyawan.

- 5) Memudahkan adaptasai terhadap perubahan;

Untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

- 6) Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi;

Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

#### **d. Karakter Kompetensi**

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang di belakang kinerja kompeten. Menurut (Sutrisno, 2011 hal.193) mengemukakan bahwa terdapat lima karakter kompetensi sebagai berikut:

- 1) Motif (*Motivies*).
- 2) Sifat (*Traits*).
- 3) Konsep Diri (*Self concept*).
- 4) Pengetahuan (*Knowledge*).
- 5) Keterampilan (*Skill*).

Dengan uraian sebagai berikut:

- 1) Motif (*Motivies*), adalah suatu di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan.
- 2) Sifat (*Traits*), adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
- 3) Konsep Diri (*Self concept*), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- 4) Pengetahuan (*Knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.
- 5) Keterampilan (*Skill*), adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata. Menurut (Hamzah B.Uno, 2007, hal. 63 ), membagi lima karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Motif, yaitu sesuatu yang orang pikirkan dan inginkan yang menyebabkan sesuatu
2. Sifat, yaitu karakteristik fisik tanggapan konsisten terhadap situasi
3. Konsep diri, yaitu sikap, nilai, dan image dari seseorang
4. Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu
5. Keterampilan, yaitu kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan fisik dan mental

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

### e. Indikator Kompetensi

Sistem manajemen kinerja yang berbasis kompetensi merupakan suatu pelengkap terhadap pengukuran kinerja yang sudah ada. Menurut (Hutapea dan Thoha, 2008 hal.101) menyatakan bahwa ada 3 indikator dalam kompetensi, yaitu:

#### 1) Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran, dan pengalaman yang terakumulasi sehingga bisa diaplikasikan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang tertentu yang digelutinya.

#### 2) Keterampilan (*skill*)

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan akal, pikiran, dan kreativitasnya dalam mengerjakan, mengubah, menyelesaikan ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna.

#### 3) Sikap kerja (*attitude*)

Sikap kerja merupakan pola kecenderungan tingkah laku dalam merespon sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan.

Menurut (Umi Narimawati, 2007 hal.75) Kompetensi individual dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu:

- 1) Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsep diri.

- 2) Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsep diri.
- 3) Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi telah dibuat untuk sebagian besar jabatan sebagai basis penentuan pelatihan dan kualifikasi ketrampilan. Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan. Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi untuk mendukung kemampuan dikonsentrasikan pada hasil perilaku.

## **B. Kerangka Konseptual**

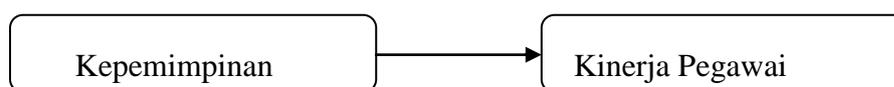
### **1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap dengan Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting. Menurut (Amstrong, 2009 hal. 133) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua pegawai agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak pegawai agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut (Siagian, 2010 hal. 12) menyatakan bahwa kinerja pegawai perusahaan dapat dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (motivation), disiplin kerja, kepuasan kerja, motivasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Maya Agustin Mandey (2015) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsrat), diperoleh hasil kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsrat.



**Gambar 2.1**

## **2. Pengaruh Kompetensi dengan Kinerja Pegawai**

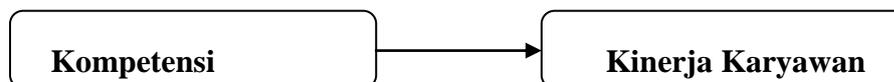
Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi selalu mengandung maksud

dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat, pengetahuan, keterampilan, sehingga karyawan dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang, dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan suatu kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan di dalam organisasi.

Kinerja individu dipengaruhi oleh faktor kompetensi, Semakin tinggi kompetensi karyawan semakin tinggi kinerja yang dicapainya. Selain kompetensi, penempatan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. (Simanjuntak, 2011 hal.22).

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2011 hal.209) kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk dapat menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan.

Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya Siti Untari (2014) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh parsial, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.2**

### **3. Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Dengan Kinerja Pegawai**

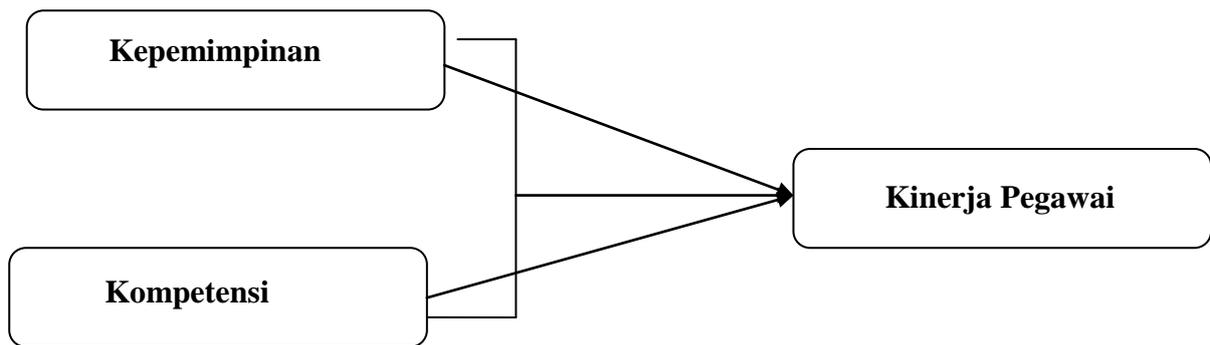
Menurut (Sudarmanto, 2009 hal. 8) kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Sehingga kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang

bersangkutan. Oleh karena itu, kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditujukan oleh seseorang, melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang.

Upaya-upaya peningkatan kinerja pegawai merupakan tantangan bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Banyak penelitian serta pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut (Martoyo, 2008 hal.15), faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, gaya kepemimpinan, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya. Kondisi ini menyebabkan organisasi perlu memperhatikan penilaian kinerja pegawai dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Menurut (Wibowo, 2012 hal. 77) salah satu sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah Kompetensi. Menurut UU No.13/2003 tentang ketenagakerjaan: pasal 1 (10) kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja sesuai dengan standard yang ditetapkan.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka konseptual sebagai berikut :



**Gambar 2.3 Kerangka Kosneptual**

### **C. Hipotesis**

Berdasarkan pada kerangka konseptual di atas maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai PD Pembangunan Kota Medan
2. Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai PD Pembangunan Kota Medan
3. Ada pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai PD Pembangunan Kota Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian asosiatif yaitu penelitian untuk mengetahui hubungan antara dua variabel (atau lebih) tersebut. Di mana hubungan antara variabel dalam penelitian akan dianalisis dengan menggunakan ukuran-ukuran statistika yang relevan atas data tersebut untuk menguji hipotesis. Penelitian asosiatif menurut (Sugiyono, 2011 hal. 5) merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.”

#### **B. Definisi Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut (Sugiyono, 2011 hal. 2).

Variabel diartikan sebagai objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Suharsimi, 2010 hal. 118). Adapun definisi dari variabel diatas adalah sebagai berikut:

##### **1. Variabel Terikat**

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2011 hal. 4). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah :

### a. Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. Adapun yang menjadi indikator yang penulis gunakan untuk mengukur Indikator kinerja pegawai adalah:

| <b>Indikator-Indikator</b> | <b>Pertanyaan</b> |
|----------------------------|-------------------|
| Kualitas Kerja             | 1,2               |
| Kuantitas Kerja            | 3,4               |
| Tanggung Jawab             | 5,6               |
| Kerja Sama                 | 7,8               |
| Inisiatif.                 | 9,10              |

Sumber : (Mangkunegara, 2013 hal. 67)

## 2. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2011 hal. 4).

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

### a. Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Adapun indikator untuk mengukur variabel kepemimpinan menurut adalah :

| <b>Indikator-Indikator</b> | <b>Pertanyaan</b> |
|----------------------------|-------------------|
| Visioner                   | 1,2               |
| Pembimbing                 | 3,4               |
| Afiliatif (Menggabungkan)  | 5,6               |
| Demokratis                 | 7,8               |
| Komunikatif                | 9,10              |

Sumber : (Golmen, 2008 hal 65)



## D. Populasi dan Sampel

### Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2011 hal. 61). Populasi yang digunakan dalam penelitian adalah pegawai PD Pembangunan Kota Medan yang berjumlah 143 orang.

### Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2011 hal. 62). Teknik sampling yang digunakan adalah *accidental sampling*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 59 pegawai tetap yang bekerja pada PD Pembangunan Kota Medan. Dimana jumlah sampel yang digunakan berdasarkan dengan rumus *slovin* yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e<sup>2</sup> = Standar Error (10 %)

Jumlah pegawai tetap terdaftar tahun 2017 = 143

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{143}{1 + 143 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{143}{2,43}$$

$$n = 59$$

Dengan menggunakan rumus diatas, jumlah populasi sebanyak 143 pegawai tetap dan e<sup>2</sup>= 10 %, maka dapat di ukur sampel menjadi 59 pegawai.

**Tabel 3.2**  
**Proporsi Sampel Penelitian**

| No                   | Unit Kerja              | Populasi (Orang) | Proporsi Sampel                | Sampel |
|----------------------|-------------------------|------------------|--------------------------------|--------|
| 1                    | Bagian Umum             | 9 Orang          | $N = \frac{9}{143} \times 59$  | 4      |
| 2                    | Bagian Program          | 4 Orang          | $N = \frac{4}{143} \times 59$  | 2      |
| 3                    | Bagian SDM              | 5 Orang          | $N = \frac{5}{143} \times 59$  | 2      |
| 4                    | Bagian Pembangunan      | 5 Orang          | $N = \frac{5}{143} \times 59$  | 2      |
| 5                    | Bagian Keu & Akt        | 10 Orang         | $N = \frac{10}{143} \times 59$ | 4      |
| 6                    | Bagian Usaha & Jasa     | 6 Orang          | $N = \frac{6}{143} \times 59$  | 3      |
| 7                    | Bagian Pemeliharaan     | 6 Orang          | $N = \frac{6}{143} \times 59$  | 3      |
| 8                    | Bagian Swimming Pool    | 22 Orang         | $N = \frac{22}{143} \times 59$ | 9      |
| 9                    | Bagian Gelanggan Remaja | 8 Orang          | $N = \frac{8}{143} \times 59$  | 3      |
| 10                   | Bagian Pergudangan      | 30 Orang         | $N = \frac{30}{143} \times 59$ | 12     |
| 11                   | Bagian Resunawa         | 5 Orang          | $N = \frac{5}{143} \times 59$  | 2      |
| 12                   | Bagian Medan Zoo        | 33 Orang         | $N = \frac{33}{143} \times 59$ | 13     |
| <b>Jumlah Sampel</b> |                         |                  |                                | 59     |

*Sumber: PD Pembangunan Kota Medan*

Sumber data diatas menggunakan data primer, yang diperoleh secara langsung dari PD Pembangunan Kota Medan. Penarikan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, yakni sampel yang digunakan adalah seluruh populasi di PD Pembangunan Kota Medan dengan jumlah 59 pegawai.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan metode atau cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah :

### 1. Angket (kuesioner)

Teknik angket adalah suatu cara pengumpulan data dengan menyebarkan pertanyaan kepada responden dan responden akan memberikan respon atas pertanyaan tersebut. Pemilihan teknik angket dalam penelitian ini agar memperoleh data yang akurat secara langsung dari orang-orang yang akan dimintai data. Pengukuran jawaban responden menggunakan kriteria pembobotan dengan tingkatan sebagai berikut :

**Tabel 3.3**  
**Pengukuran Skala Likert**

| <b>No.</b> | <b>Keterangan</b>           | <b>Skor</b>    |
|------------|-----------------------------|----------------|
| 1.         | Jawaban Sangat Setuju       | diberi bobot 5 |
| 2.         | Jawaban Setuju              | diberi bobot 4 |
| 3.         | Jawaban Ragu-ragu           | diberi bobot 3 |
| 4.         | Jawaban Tidak Setuju        | diberi bobot 2 |
| 5.         | Jawaban Sangat Tidak Setuju | diberi bobot 1 |

### **F. Teknik Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2011 hal. 147) menyebutkan bahwa teknik analisis data pada penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Dalam penelitian ini analisis data akan menggunakan teknik statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2011 hal. 148) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Teknik analisa data dapat dilakukan dengan tahap sebagai berikut:

## 1. Pengujian Validitas dan Reabilitas

### a) Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Suatu instrumen dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dalam mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Dalam penelitian ini digunakan tehnik uji validitas internal yang menguji apakah terdapat kesesuaian diantara bagian instrumen secara keseluruhan. Untuk mengukur validitas digunakan rumus korelasi product moment adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefesien korelasi X dan Y

N = Banyaknya subjek penelitian

X = Skor butir soal

Y = Skor total.

(Suharsimi, 2010 hal. 170)

Dalam rumus *Korelasi Product Moment* dari pearson, dengan ketentuan:

1. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

3. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel tetapi bertanda negatif, maka  $H_0$  akan tetap ditolak dan  $H_1$  diterima.

Berikut tabel hasil skor jawaban responden dari angka penulis sebarakan yaitu:

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan ( $X_1$ )**

| Item | Nilai Sig. (2-tailed $\leq \alpha 0,05$ ) | Perbandingan | Probabilitas   | Keterangan |
|------|---|--------------|----------------|------------|
| 1    | 0,000                                     | 0,05         | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 2    | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 3    | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 4    | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 5    | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 6    | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 7    | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 8    | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 9    | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 10   | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh item pertanyaan 1 sampai 10 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai probabilitasnya sig  $0,000 < 0,05$  yang artinya semua item pertanyaan dari variabel kepemimpinan dalam kategori valid serta dapat digunakan dalam analisa selanjutnya.

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kompetensi ( $X_2$ )**

| Item | Nilai Sig. (2-tailed $\leq \alpha 0,05$ ) | Perbandingan | Probabilitas   | Keterangan |
|------|---|--------------|----------------|------------|
| 1    | 0,000                                     | 0,05         | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 2    | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 3    | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 4    | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 5    | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 6    | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 7    | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 8    | 0,000                                     |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh item pertanyaan 1 sampai 8 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai probabilitasnya sig  $0,000$

< 0,05 yang artinya semua item pertanyaan dari variabel kompetensi dalam kategori valid serta dapat digunakan dalam analisa selanjutnya.

**Tabel 3.6**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Pegawai (Y)**

| Item | Nilai Sig. (2-tailed<br>$\leq \alpha 0,05$ ) | Perbandingan | Probabilitas   | Keterangan |
|------|--|--------------|----------------|------------|
| 1    | 0,000  | 0,05         | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 2    | 0,000  |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 3    | 0,000  |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 4    | 0,000  |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 5    | 0,000  |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 6    | 0,000  |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 7    | 0,000  |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 8    | 0,000  |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 9    | 0,000  |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |
| 10   | 0,000  |              | $0,000 < 0,05$ | Valid      |

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh item pertanyaan 1 sampai 10 yaitu dengan taraf signifikan seluruh nilai probabilitasnya sig  $0,000 < 0,05$  yang artinya semua item pertanyaan dari variabel kinerja pegawai dalam kategori valid serta dapat digunakan dalam analisa selanjutnya.

#### **b) Uji Reliabilitas Data**

Uji reliabilitas digunakan untuk menentukan apakah kuesioner tetap konsisten apabila digunakan lebih dari satu kali terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) digunakan untuk menguji tingkat reliabel suatu variabel. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$ . Apabila alpha mendekati satu, maka reliabilitas datanya semakin terpercaya (Ghozali,2009 hal. 112).

**Tabel 3.7**  
**Ringkasan Pengujian Reliabilitas Instrumen**

| Variabel               | Cronbach Alpha | Status   |
|------------------------|----------------|----------|
| Kepemimpinan ( $X_1$ ) | 0,771          | Reliabel |
| Kompetensi ( $X_2$ )   | 0,609          | Reliabel |
| Kinerja Pegawai (Y)    | 0,762          | Reliabel |

Dari tabel di atas maka dapat diketahui bahwa realibilitas instrument Kepemimpinan (Variabel  $X_1$ ) sebesar 0,771 (reliabel), Instrument Kompetensi (variabel  $X_2$ ) sebesar 0,609 (reliabel), Kinerja Pegawai (variabel Y) sebesar 0,762 (reliabel)

Jika nilai reliabilitas semakin mendekati 1, maka instrument penelitian semakin baik. Nilai reliabilitas instrument diatas menunjukkan tingkat reliabilitas instrument penelitian sudah memadai mendekati 1.

Untuk dapat memberi interprestasi terhadap kuatnya hubungan antara variabel, maka dapat digunakan pedoman seperti yang tertera pada tabel berikut ini :

**Tabel 3.7**  
**Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi**

| Interval Koefisien  | Tingkat Hubungan |
|---------------------|------------------|
| 0,00 - 0,199        | Sangat Rendah    |
| 0,20 - 0,399        | Rendah           |
| 0,40 - 0,599        | Sedang           |
| <b>0,60 - 0,799</b> | <b>Kuat</b>      |
| 0,80 - 1,000        | Sangat Kuat      |

### c) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Suharsimi, 2010 hal. 178). Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keandalan (dapat dipercaya) dari suatu

indikator yang digunakan dalam penelitian. Uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) digunakan untuk menguji tingkat reliabel suatu variabel. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$ . Apabila alpha mendekati satu, maka reliabilitas datanya semakin terpercaya (Ghozali, 2009 hal. 145).

## 2. Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil pengumpulan data akan dihimpun setiap variabel sebagai suatu nilai dari setiap responden dan dapat dihitung melalui program SPSS. Metode penganalisaan data menggunakan perhitungan statistik dan program SPSS untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan apakah dapat diterima atau ditolak. Dalam penelitian ini perhitungan statistik menggunakan Model Analisis Regresi dengan persamaan sebagai berikut .:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

|            |                       |
|------------|-----------------------|
| Y          | = Kinerja Pegawai     |
| $X_1$      | = Kepemimpinan        |
| $X_2$      | = Kompetensi          |
| $b_1, b_2$ | = Koefisien regresi   |
| e          | = Variabel pengganggu |

### 2.1 Uji Normalitas data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2009 hal. 147). Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu satu garis lurus

diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal.

Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi standar normalitas. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

## 2.2 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan jika ada korelasi secara linier antara kesalahan pengganggu periode  $t$  (berada) dengan kesalahan pengganggu  $t-1$  (sebelumnya). Menentukan ada tidaknya masalah autokorelasi dengan uji Durbin-Waston (DW) dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Terjadi autokorelasi positif, jika nilai DW dibawah  $-2$  ( $DW < -2$ )
- 2) Terjadi autokorelasi positif, jika nilai DW dibawah  $-2$  ( $DW < -2$ )
- 3) Terjadi autokorelasi negative, jika nilai DW diatas  $+2$  atau  $DW > +2$ .

## 2.3 Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya variabelindependen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lainnya dalamsuatu model regresi, atau untuk mengetahui ada tidaknya korelasi diantarasesama variabel independen. Uji Multikolonieritas dilakukan dengan membandingkan nilai toleransi (*tolerance value*) dan nilai *variance inflation factor* (VIF) dengan nilai yang disyaratkan. Nilai yang disyaratkan

bagi nilai toleransi adalah lebih besar dari 0,01, dan untuk nilai VIF kurang dari 10 (Ghozali, 2009 hal. 149).

## 2.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas.

Selain diukur dengan grafik *Scatterplot*, heteroskedastisitas dapat diukur secara sistematis dengan uji Glejser. Jika variabel bebas signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikansinya di atas 0,05, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009 hal. 151).

## 3. Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung terhadap t tabel dengan ketentuan sebagai berikut (Ghozali, 2009 hal. 153) :

$H_0 : \beta = 0$ , berarti tidak ada pengaruh signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_a : \beta \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

Dengan dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Jika  $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  diterima, artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Jika  $-t_{\text{tabel}} \geq t_{\text{hitung}} \geq t_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak, artinya variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

#### 4. Uji Signifikasi Simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) dapat berpengaruh terhadap variabel dependen. Cara yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel dengan ketentuan sebagai berikut (Ghozali, 2009 hal. 155):

$H_0 : \beta = 0$ , berarti tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

$H_a : \beta \neq 0$ , berarti ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini adalah:

- 1) Jika  $-F_{\text{tabel}} \leq F_{\text{hitung}} \leq F_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  diterima, artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Jika  $-F_{\text{tabel}} \geq F_{\text{hitung}} \geq F_{\text{tabel}}$  maka  $H_0$  ditolak, artinya variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

#### 5. Uji Determinan ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel penjelas yaitu kepemimpinan (X1), dan kompensasi (X2) dalam menerangkan variasi variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y). Nilai

koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.

Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (crosssection) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali, 2009 hal. 157).

Uji determinan juga di lakukan untuk mengukur besar proporsi dari jumlah ragam Y yang terangkap oleh model regresi atau untuk mengukur besar sumbangan variabel penjelas X terhadap ragam variabel respon Y. Rumus untuk mengukur besarnya proporsi adalah:

$$D = R^2 \times 100 \%$$

Sumber : Ghozali (2009 hal. 112).

Dimana: D = Koefisien Determinan.

$R^2$  = Korelasi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskripsi Data

Didalam menghitung variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), variabel kompetensi ( $X_2$ ), maupun variabel kinerja pegawai ( $Y$ ). Untuk memudahkan proses penelitian ini, maka perlu ditunjang oleh adanya penentuan identitas responden, dimana yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada PD Pembangunan Kota Medan yang berjumlah sebanyak 59 orang.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas, akan disajikan deskripsi responden penelitian yang dimaksudkan untuk menggambarkan profil atau identitas responden menurut jenis kelamin, usia responden, jenis pendidikan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

##### a. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini seluruh pegawai pada PD Pembangunan Medan sebanyak 59 orang. Karakteristik responden pegawai yang terdaftar pada PD Pembangunan Medan untuk tahun 2017.

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No | Jenis Kelamin | Jumlah   | Persentase (%) |
|----|---------------|----------|----------------|
| 1  | Laki-Laki     | 37 orang | 62,7%          |
| 2  | Perempuan     | 22 orang | 37,3%          |
|    | Jumlah        | 59 orang | 100%           |

*Sumber : PD Pembangunan Medan*

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden yang bekerja terdiri dari 37 orang laki-laki (62,7%) dan wanita sebanyak 22 orang (37,3%). Hal ini terjadi

karena pada waktu penerimaan pegawai proporsinya lebih banyak diterima pegawai laki-laki dibandingkan perempuan, karena pria lebih fokus dan cepat dalam menyelesaikan pekerjaan.

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

| No     | Usia Responden | Jumlah   | Persentase (%) |
|--------|----------------|----------|----------------|
| 1      | 20-30          | 11 orang | 18,6 %         |
| 2      | 31-40          | 35 orang | 59,3 %         |
| 3      | 41-50          | 8 orang  | 13,6%          |
| 4      | Diatas 51      | 5 orang  | 8,5%           |
| Jumlah |                | 59 orang | 100%           |

*Sumber : PD Pembangunan Medan*

Dari tabel diketahui bahwa responden yang bekerja pada kelompok yang terbesar berada pada umur 31 – 40 tahun sebanyak 35 orang (59,3%), sedangkan kelompok yang terkecil berada pada umur lebih dari 51 tahun sebanyak 5 orang (8,5%). Hal ini dikarenakan dengan usia yang lebih muda, pekerja dapat lebih produktif.

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

| No     | Pendidikan | Jumlah   | Persentase (%) |
|--------|------------|----------|----------------|
| 1      | SMA        | 13 orang | 22%            |
| 2      | D-III      | 9 orang  | 15,3 %         |
| 3      | Strata-1   | 33 orang | 55,9 %         |
| 4      | Strata-2   | 4 orang  | 6,8%           |
| Jumlah |            | 59 orang | 100%           |

*Sumber : PD Pembangunan Medan*

Dari tabel dapat diketahui bahwa responden pegawai yang terdaftar pada PD Pembangunan Medan dengan kelompok yang terbesar untuk pendidikan, Strata-1 sebanyak 33 orang (55,9%) dan kelompok yang terkecil untuk pendidikan Strata-2 sebanyak 4 orang (6,8%). Karena pada saat ini standart penerimaan pegawai di PD Pembangunan Medan yaitu memiliki

ijazah Strata-1, namun tetap mengutamakan kecerdasan dan keahlian yang dimiliki pegawai.

### b. Analisa Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Skor Angket untuk Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

| Alternatif Jawaban |    |      |    |      |    |     |    |   |     |   |        |     |
|--------------------|----|------|----|------|----|-----|----|---|-----|---|--------|-----|
| No<br>Per          | SS |      | S  |      | KS |     | TS |   | STS |   | Jumlah |     |
|                    | F  | %    | F  | %    | F  | %   | F  | % | F   | % | F      | %   |
| 1                  | 31 | 52,5 | 25 | 42,4 | 3  | 5,1 | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 2                  | 27 | 45,8 | 32 | 54,2 | 0  | 0   | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 3                  | 31 | 52,5 | 28 | 47,5 | 0  | 0   | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 4                  | 29 | 49,2 | 29 | 49,2 | 1  | 1,7 | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 5                  | 28 | 47,5 | 30 | 50,8 | 1  | 1,7 | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 6                  | 29 | 49,2 | 29 | 49,2 | 1  | 1,7 | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 7                  | 32 | 54,2 | 27 | 45,8 | 0  | 0   | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 8                  | 28 | 47,5 | 30 | 50,8 | 1  | 1,7 | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 9                  | 30 | 50,8 | 29 | 49,2 | 0  | 0   | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 10                 | 25 | 42,4 | 33 | 55,9 | 1  | 1,7 | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai pemimpin memiliki rasa percaya diri, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 52,5%
2. Dari jawaban kedua mengenai pemimpin harus mempunyai inisiatif, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 54,2%
3. Dari jawaban ketiga mengenai pemimpin bertindak tegas dalam mengambil keputusan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 52,5%

4. Dari jawaban keempat mengenai pemimpin harus memiliki rasa percaya diri dalam menjalankan tugas, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 49,2%
5. Dari jawaban kelima mengenai Pemimpin harus paham apa yang diharapkan dari pegawai, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 50,8%
6. Dari jawaban keenam mengenai pemimpin harus peduli terhadap tugas pegawai, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 49,2%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai memprioritaskan untuk pengembangan karir bawahan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 54,2%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai pemberian kritik dan saran dari bawahan demi kemajuan bersama, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 50,8%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai membina komunikasi yang baik dengan bawahan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50,8%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai instruksi atasan untuk bekerja sesuai dengan ketentuan, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 55,9%

Kesimpulan secara umum bahwa pemimpin mampu bersikap tegas atas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dan pemimpin dapat berkomunikasi dengan baik yang juga dapat meningkatkan kinerja bagi para

pegawai. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.5**  
**Skor Angket untuk Variabel Kompetensi (X<sub>2</sub>)**

| Alternatif Jawaban |    |      |    |      |    |      |    |   |     |   |        |     |
|--------------------|----|------|----|------|----|------|----|---|-----|---|--------|-----|
| No<br>Per          | SS |      | S  |      | KS |      | TS |   | STS |   | Jumlah |     |
|                    | F  | %    | F  | %    | F  | %    | F  | % | F   | % | F      | %   |
| 1                  | 38 | 64,4 | 17 | 28,8 | 4  | 6,8  | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 2                  | 38 | 64,4 | 14 | 23,7 | 7  | 11,9 | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 3                  | 39 | 66,1 | 17 | 28,8 | 3  | 5,1  | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 4                  | 36 | 61   | 22 | 37,3 | 1  | 1,7  | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 5                  | 31 | 52,5 | 27 | 45,8 | 1  | 1,7  | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 6                  | 27 | 45,8 | 30 | 50,8 | 2  | 3,4  | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 7                  | 30 | 50,8 | 28 | 47,5 | 1  | 1,7  | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 8                  | 29 | 49,2 | 27 | 45,8 | 3  | 5,1  | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai mampu mengerjakan setiap akar permasalahan yang terjadi, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 64,4%
2. Dari jawaban kedua mengenai menyampaikan gagasan atau ide, baik, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 64,4%
3. Dari jawaban ketiga mengenai menjelaskan permasalahan dengan bahasa yang mudah dimengerti, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 66,1%
4. Dari jawaban keempat mengenai penilaian kreativitas dari hasil pemikiran sendiri, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 61%

5. Dari jawaban kelima mengenai menyelesaikan pekerjaan dengan keahlian yang saya miliki, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 52,5%
6. Dari jawaban keenam mengenai mampu berfikir secara kritis, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 50,8%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai pekerjaan dengan lebih baik, dari pada yang dilakukan oleh rekan kerja saya, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50,8%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai rutin mendapatkan saran dan arahan dari pemimpin, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 49,2%

Kesimpulan secara umum bahwa memiliki kompetensi yang baik bagi setiap pegawai. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab sangat setuju.

**Tabel 4.6**  
**Skor Angket untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

| No<br>Per | Alternatif Jawaban |      |    |      |    |     |    |   |     |   |        |     |
|-----------|--------------------|------|----|------|----|-----|----|---|-----|---|--------|-----|
|           | SS                 |      | S  |      | KS |     | TS |   | STS |   | Jumlah |     |
|           | F                  | %    | F  | %    | F  | %   | F  | % | F   | % | F      | %   |
| 1         | 34                 | 57,6 | 25 | 42,4 | 0  | 0   | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 2         | 30                 | 50,8 | 28 | 47,5 | 1  | 1,7 | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 3         | 31                 | 52,5 | 28 | 47,5 | 2  | 3,4 | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 4         | 36                 | 61   | 22 | 37,3 | 1  | 1,7 | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 5         | 30                 | 50,8 | 27 | 45,8 | 2  | 3,4 | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 6         | 27                 | 45,8 | 30 | 50,8 | 2  | 3,4 | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 7         | 29                 | 49,2 | 30 | 50,8 | 0  | 0   | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 8         | 31                 | 52,5 | 27 | 45,8 | 1  | 1,7 | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 9         | 24                 | 40,7 | 33 | 55,9 | 2  | 3,4 | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |
| 10        | 34                 | 57,6 | 23 | 39   | 2  | 3,4 | 0  | 0 | 0   | 0 | 59     | 100 |

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai ke tempat kerja sebelum jam kerja dimulai, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 57,6%
2. Dari jawaban kedua mengenai keterlambatan dalam bekerja, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 50,8%
3. Dari jawaban ketiga mengenai pemeriksaan terhadap peralatan yang akan digunakan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 52,5%
4. Dari jawaban keempat mengenai merapikan peralatan kerja, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 61%
5. Dari jawaban kelima mengenai bekerja sesuai dengan prosedur, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50,8%
6. Dari jawaban keenam mengenai melaksanakan tugas-tugas dengan tanggung jawab, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50,8%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50,8%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai koreksi untuk menghindari kesalahan hasil kerja, responden menjawab setuju dengan presentase sebesar 52,5%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai siap melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan oleh atasan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 55,9%

10. Dari jawaban kesepuluh mengenai instruksi atasan untuk bekerja sesuai dengan ketentuan, responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 57,6%

Kesimpulan secara umum bahwa kinerja pegawai dalam bekerja umumnya sudah tinggi, artinya pegawai sudah memiliki keahlian dalam bidangnya. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab sangat setuju.

## 2. Analisis Data

### a. Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini:

**Tabel 4.7**  
**Analisis Regresi Linear Berganda**

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)              | 5.321                       | 4.167      |                           | 1.277 | .207 |
| x1                        | .304                        | .099       | .304                      | 3.057 | .003 |
| x2                        | .721                        | .124       | .578                      | 5.821 | .000 |

a. Dependent Variable: y

Berdasarkan tabel 4.7 diatas diperoleh model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 5,321 + 0,304X_1 + 0,721 X_2 + e$$

Dimana:

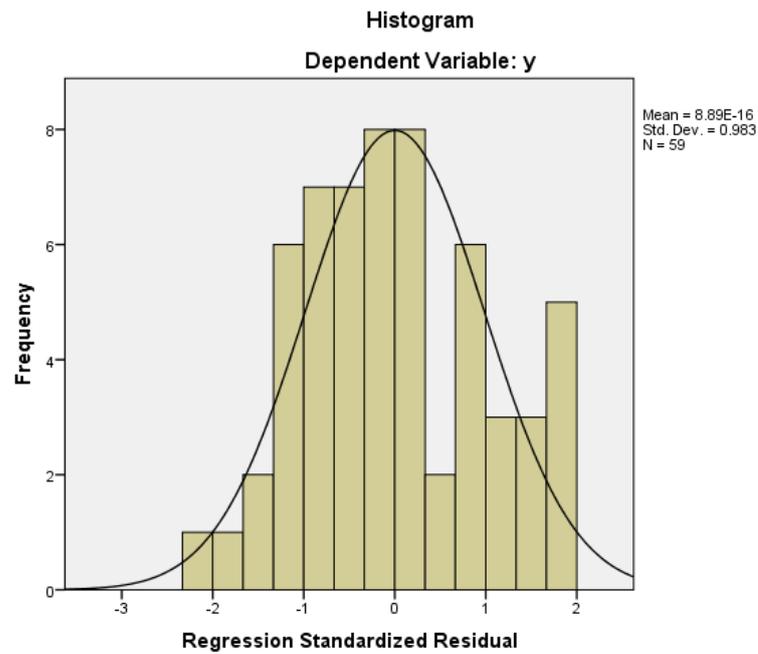
- a. Nilai konstanta sebesar 5,321 apabila variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) dianggap nol, maka kinerja pegawai ( $Y$ ) pada perusahaan adalah sebesar 5,321.
- b. Nilai koefisien kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0,304 menyatakan bahwa setiap kenaikan kepemimpinan satu kali maka kinerja pegawai ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0,304.
- c. Nilai koefisien kompetensi ( $X_2$ ) sebesar 0,721 menyatakan bahwa setiap kenaikan kompetensi satu kali maka kinerja pegawai ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0,721.

### 1) Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas yang digunakan untuk menguji apakah berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik.

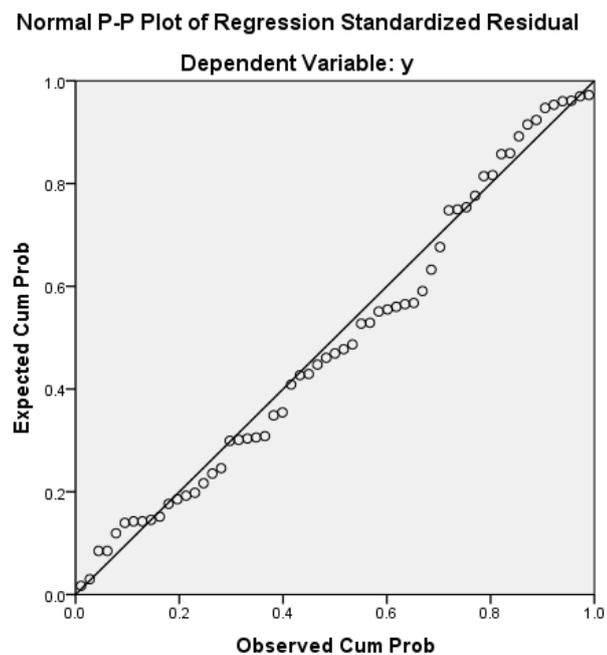
#### **Analisis Grafik**

Salah satu cara untuk melihat normalisasi residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Berikut ini merupakan hasil pengujian dengan menggunakan analisis grafik dan PP-Plots.



**Gambar 4.1**  
**Grafik Histogram**

Berdasarkan gambar 4.1 di atas terlihat bahwa grafik histogram menunjukkan adanya gambaran pola data yang baik. Kurva *dependent* dan *regression standarized residual* membentuk gambar seperti lonceng dan mengikuti arah garis diagonal sehingga memenuhi asumsi normalitas.



**Gambar 4.2**  
**Penelitian menggunakan P-Plot**

Berdasarkan gambar grafik 4.2 normal *probability plot* di atas dapat dilihat bahwa gambaran data menunjukkan pola yang baik dan data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka grafik normal *probability plot* tersebut terdistribusi secara normal.

## 2) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi linear terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Berikut ini adalah hasil pengujian autokorelasi dengan menggunakan uji Durbin-Watson (DW).

**Tabel 4.8**  
**Uji Autokorelasi**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |     |     |               |               |
|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|---------------|
| Model                      | Change Statistics |          |     |     |               | Durbin-Watson |
|                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |               |
| 1                          | .625              | 46.647   | 2   | 56  | .000          | 1.821         |

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

Pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai DW yang diperoleh adalah sebesar 1.821. Nilai  $d_l$  dan  $d_u$  yang diperoleh dengan  $K$  (jumlah variabel bebas) = 2 dan  $N$  (jumlah sampel) = 59. Jadi nilai  $d_l$  sebesar 1,351 dan  $d_u$  sebesar 1,484. Nilai DW yang diperoleh lebih besar dari nilai  $d_u$  dan lebih kecil dari nilai  $(4-d_u = 4-1,484 = 2,516)$  yaitu  $1,351 < 1,821 < 2,516$  yang berarti bahwa tidak terjadi autokorelasi.

### 3) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat VIF antar variabel independen. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas:

**Tabel 4.9**  
**Uji Multikolinearitas**

| Model |            | Correlations |         |      | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|--------------|---------|------|-------------------------|-------|
|       |            | Zero-order   | Partial | Part | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) |              |         |      |                         |       |
|       | x1         | .631         | .378    | .250 | .679                    | 1.472 |
|       | x2         | .750         | .614    | .476 | .679                    | 1.472 |

a. Dependent Variable: y

Pada Tabel 4.9 dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

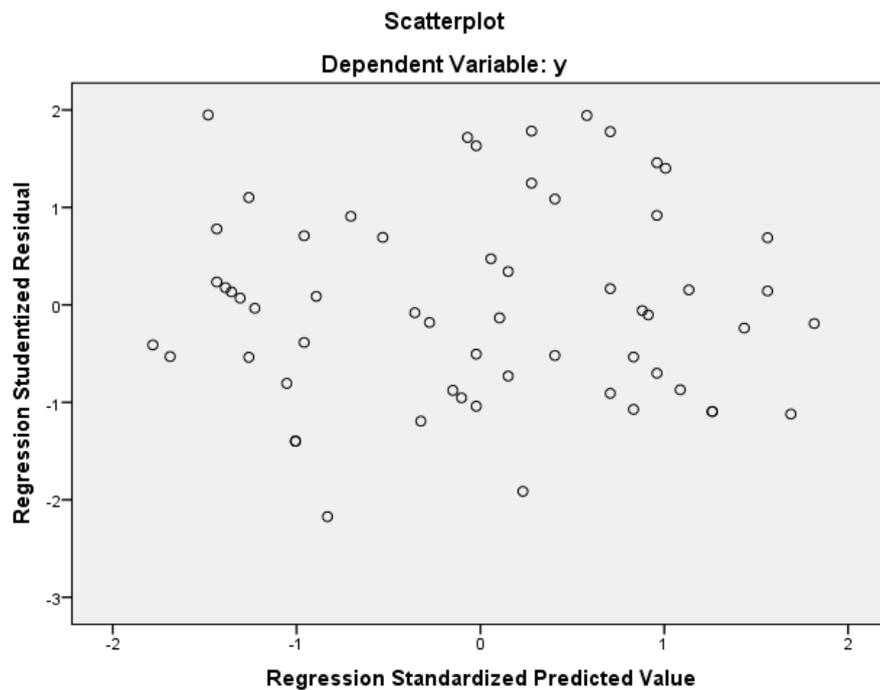
1. Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,679 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,472 lebih kecil dari 10.
2. Kompetensi ( $X_2$ ) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,679 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,472 lebih kecil dari 10.

Karena nilai *tolerance* yang diperoleh untuk setiap variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF yang diperoleh untuk setiap variabel lebih kecil dari 10, maka artinya data variabel kepemimpinan dan kompetensi bebas dari adanya gejala multikolinearitas.

### 4) Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan dengan menggunakan analisis grafik. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak

terjadi heterokedastisitas. Hasil analisis uji heterokedastisitas menggunakan grafik scatterplot ditunjukkan pada gambar berikut ini:



**Gambar 4.3**  
**Uji Heterokedastisitas**

Pada gambar 4.3 grafik scatterplot dapat terlihat bahwa untuk hasil grafik scatterplot menunjukkan bahwa data tersebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Data tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat heterokedastisitas.

### c. Uji Hipotesis

#### 1) Secara Parsial (Uji Statistik t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Hasil pengujian dengan uji t sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Uji Parsial (Uji t)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant) | 5.321                       | 4.167      |                           | 1.277 | .207 |
| x1           | .304                        | .099       | .304                      | 3.057 | .003 |
| x2           | .721                        | .124       | .578                      | 5.821 | .000 |

a. Dependent Variable: y

Dari tabel 4.10 dapat dilihat hasil dari uji statistik secara parsial sebagai berikut:

1. Kepemimpinan ( $X_1$ ) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 3,057 dengan nilai signifikan 0,000 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,67 dengan nilai signifikan 0,05. Kesimpulannya  $t_{hitung} (3,057) > t_{tabel} (1,67)$  dengan nilai signifikan  $0,003 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa secara parsial kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada perusahaan PD Pembangunan Kota Medan.
2. Kompetensi ( $X_2$ ) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 5,821 dengan nilai signifikan 0,000 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,67 dengan nilai signifikan 0,05. Kesimpulannya  $t_{hitung} (5,821) > t_{tabel} (1,67)$  dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa secara parsial variabel kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada perusahaan PD Pembangunan Kota Medan.

## 2) Secara Simultan (Uji-F)

Uji-F digunakan untuk menguji apakah variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen. Berikut ini hasil pengujian hipotesis secara simultan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Uji Simultan (Uji F)**

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 332.447        | 2  | 166.223     | 46.647 | .000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 199.553        | 56 | 3.563       |        |                   |
|                    | Total      | 532.000        | 58 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x2, x1

Pada tabel 4.11 uji-F diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 46,647 dengan nilai signifikan 0,000 pada  $F_{tabel}$  dengan tingkat kepercayaan 0,95 dengan signifikan 0,05, dengan nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3,15, maka diperoleh  $F_{hitung}$  ( $46,647 > F_{tabel}$  ( $3,15$ )) dengan nilai signifikan 0,000 dibawah nilai 0,05 yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada PD Pembangunan Kota Medan.

## 3) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) adalah angka yang menunjukkan besarnya derajat atau kemampuan distribusi variabel independen ( $X$ ) dalam menjelaskan dan menerangkan variabel dependen ( $Y$ ). Semakin besar koefisien determinasi adalah nol dan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Berikut ini nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ):

**Tabel 4.12**  
**Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .791 <sup>a</sup> | .625     | .612              | 1.88771                    | 1.821         |

a. Predictors: (Constant), x2, x1

b. Dependent Variable: y

Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat dilihat nilai *R Square* sebesar 0,625 atau 62,5% yang berarti bahwa hubungan antara antara kinerja pegawai (Y) dengan kepemimpinan ( $X_1$ ), dan kompetensi ( $X_2$ ) adalah kuat. Pada tabel juga ditunjukkan nilai *R Square* yaitu sebesar 0,625 atau 62,5% yang artinya variasi dari kinerja pegawai (Y) dengan kepemimpinan ( $X_1$ ), dan kompetensi ( $X_2$ ) sedangkan sisanya 37,5% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya disiplin kerja, budaya organisai dan variabel lainnya.

## B. Pembahasan

Dari hasil penelitian terlihat bahwa kepemimpinan dan kompetensi memiliki koefisien b yang positif, berarti seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y (kinerja pegawai). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil uji statistik kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PD Pembangunan Kota Medan. Dikarenakan hasil  $t_{hitung}$  (3,057) >  $t_{tabel}$  (1,67) dengan nilai signifikan  $0,003 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori (Siagian, 2010 hal. 12) menyatakan bahwa kinerja pegawai perusahaan dapat dipengaruhi oleh gaji,

lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (motivation), disiplin kerja, kepuasan kerja, motivasi.

Dan penelitian ini juga sesuai dengan peneliti Maya Agustin Mandey (2015) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsrat), diperoleh hasil kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan.

## **2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil uji statistik kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PD Pembangunan Kota Medan.. Dikarenakan  $t_{hitung} (5,821) > t_{tabel} (1,67)$  dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori ((Sutrisno, 2011 hal.209) kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk dapat menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan.

Dan penelitian ini juga sesuai dengan peneliti Siti Untari (2014) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **3. Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Pengujian yang dilakukan secara simultan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PD Pembangunan Kota Medan. Dikarenakan

hasil  $F_{hitung} (46,647) > F_{tabel} (3,15)$  dengan nilai signifikan 0,000 dibawah nilai 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Dengan nilai *R Square* yaitu sebesar 0,625 atau 62,5% yang artinya variasi dari kinerja pegawai dengan kepemimpinan, dan kompetensi sedangkan sisanya 37,5% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya disiplin kerja, budaya organisai dan variabel lainnya.

Hal ini juga sejalan dnegan teori Menurut (Martoyo, 2008 hal.15), faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, gaya kepemimpinan, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya. Kondisi ini menyebabkan organisasi perlu memperhatikan penilaian kinerja pegawai dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Menurut (Wibowo, 2012 hal. 77) salah satu sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah Kompetensi. Menurut UU No.13/2003 tentang ketenagakerjaan: pasal 1 (10) kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja sesuai dengan standard yang ditetapkan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Adapun kesimpulan dari penelitian yang dilakukan pada PD Pembangunan Kota Medan dalam melakukan pengukuran kinerja pegawai yang dilihat dari kepemimpinan dan kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan dan positif kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PD Pembangunan Kota Medan. Dikarenakan hasil  $t_{hitung} (3,057) > t_{tabel} (1,67)$  dengan nilai signifikan  $0,003 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya semakin baik kepemimpinan maka akan semakin baik kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh signifikan dan positif variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai pada perusahaan PD Pembangunan Kota Medan yang ditunjukkan dari hasil  $t_{hitung} (5,821) > t_{tabel} (1,67)$  dengan nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang artinya semakin tinggi kompetensi maka akan semakin baik kinerja pegawai.
3. Dari Uji  $F_{hitung}$  adalah 46,647 dengan probabilitas  $sig_{0,000} < \alpha_{0,05}$  menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) pada taraf  $\alpha_{0,05}$ . Nilai koefisien determinasi yang diperoleh *R Square* yaitu sebesar 0,625 atau 62,5% yang artinya variasi dari kinerja pegawai dengan kepemimpinan, dan kompetensi sedangkan sisanya 37,5% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya disiplin kerja, budaya organisasi dan variabel lainnya.

## **B. Saran**

Saran yang bisa disampaikan dari hasil penelitian yang didapat adalah sebagai berikut:

1. Pegawai harus memiliki pengetahuan tentang pekerjaan mereka masing-masing agar apa yang dikerjakan bisa terlaksana dengan baik, pegawai juga harus meningkatkan dan mempertahankan keterampilan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan sehingga target pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan memuaskan.
2. Disarankan agar pemimpin mampu berkomunikasi dengan pegawai, mampu mendengarkan apa yang menjadi keinginan dan keluhan pegawai, pemimpin harus mampu turun ke lapangan dan berbaur dengan pegawai agar pegawai lebih merasa diperhatikan oleh pimpinan dan akan merasa nyaman terhadap situasi sehingga akan meningkatkan kinerja.
3. Pada penelitian yang akan datang sebaiknya menambahkan variabel bebas lainnya, seperti lingkungan kerja, komitmen kerja, keselamatan kerja dan lainnya sehingga lebih mampu menjelaskan kinerja karyawan dengan lebih terperinci.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT.Remaja Kosda Karya.
- Achmad S.Ruky. (2007). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Amstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook Of Performance Manajemen. An Evi Dence-Based Quide To Delivering High Performance India* Terjemahan Atit Cahayani: By Replika Press Pvt L Td..
- Dessler, Gary. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Dimiyati, A. Hamdan. (2014). *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*. Bandung: Penerbit Pustaka Setia.
- Goleman, Daniel. (2007). *Kecerdasan Emosional : Mengapa EQ Lebih Penting Daripada IQ*. Terjemahan T. Hermaya. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Personalialia Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: Penerbit BPFEE.
- Hutapea, Thoha. (2008). *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Imam Ghozali. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Kunandar. (2007). *Guru Profesional*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H, (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Dian Angelia. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Martoyo, Susilo. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.: BPFEE
- Maya Agustin Mandey. (2015). *Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsrat)*. Jurnal EMBA, Vol.3 No.3 Sept. 2015
- Moeheriono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia
- Mulyadi, Deddy dan Rivai, Veitzhal. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Nawawi, Hadari. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada Univesity Press.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi* Edisi ke-12, Terjemahan: Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.

- Sedarmayanti.(2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (cetakan kelima). Bandung : PT Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Henry. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak J Payaman . (2011), *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Fakultas Ekonomi UI
- Siti Untari, Aniek. (2014). *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ilmu dan Riset manajemen, Vol 3, No 10, 2014
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Edisi kedua*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung :Alfabeta
- Sutrisno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Perdana Media Group
- Kadek Syopwani. (2017). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Pancoran Kota Administrasi Jakarta Selatan*. Jurnal Renaissance. Volume 2 No. 01. Mei 2017.
- Tika, P. (2007). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.
- Umi Narimawati. (2007). *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Agung Media
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yuwono. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi
- Zwell M. (2008). *Creating a Culture of Competence*. MA Danvers: John Wiley and Sons, Inc